École de la fonction publique du Canada
2008-09
Rapport ministériel sur le rendement

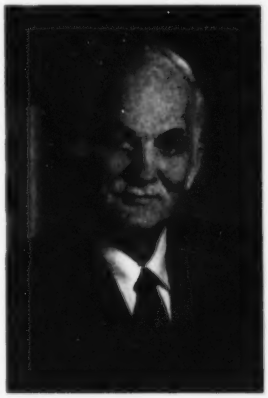
L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Canada

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE 1
SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE 3
RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES 3
RAISON D'ÊTRE 3
RESPONSABILITÉS 3
RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME 5
SOMMAIRE DU RENDEMENT 6
RESSOURCES FINANCIÈRES 6
RESSOURCES HUMAINES 6
SOMMAIRE DU RENDEMENT 6
CONTRIBUTION DES PRIORITÉS AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE 7
ANALYSE DES RISQUES 9
PROFIL DES DÉPENSES 10
TENDANCE DES RECETTES 11
CRÉDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS 11
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME 13
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 13
AVANTAGES POUR LES CANADIENS 13
ACTIVITÉS DE PROGRAMME POUR LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE 14
APPRENTISSAGE DE BASE 14
DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL 18
INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIQUE 22
SERVICES INTERNES 25
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 29
PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES 29
GRAPHIQUE DES PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES 29
LISTE DES TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES 30
AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT 30

MESSAGE DU MINISTRE



Je suis ravi de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* pour l'École de la fonction publique du Canada pour 2008-09.

L'École de la fonction publique du Canada favorise le leadership, la responsabilisation et l'excellence au sein de la fonction publique. Grâce à son approche intégrée à l'égard des besoins de formation et de perfectionnement des fonctionnaires, l'École de la fonction publique du Canada contribue à créer pour la fonction publique un effectif hautement qualifié, bien formé et professionnel, qui fournit des résultats aux Canadiens.

Pendant l'exercice financier 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a participé à l'examen stratégique horizontal des organismes centraux en ressources humaines. Elle a ainsi pu trouver des moyens d'être plus efficiente et efficace, ce qui lui a permis d'harmoniser pleinement ses programmes avec les besoins d'apprentissage des ministères et organismes, et d'appuyer les sous-ministres dans leur responsabilité en matière d'apprentissage au sein de leur organisation.

L'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir une démarche unifiée de formation continue. Elle joue un rôle crucial dans le renouvellement de la fonction publique en s'assurant que les fonctionnaires de tous les niveaux et dans l'ensemble du pays ont accès aux connaissances et aux compétences dont ils ont besoin pour fournir des résultats aux Canadiens, aujourd'hui et demain.

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE

RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES

RAISON D'ÊTRE

La fonction publique fédérale est une organisation ayant une raison d'être distincte ainsi que des fonctions, des valeurs et des mesures de succès uniques. Les fonctionnaires ont besoin d'une formation sur mesure pour réaliser avec succès leur objectif fondamental, qui consiste à faire une différence importante pour les Canadiens. L'École de la fonction publique du Canada est le fournisseur de services d'apprentissage commun du gouvernement du Canada. Elle répond aux besoins communs des fonctionnaires en matière d'apprentissage et de perfectionnement au moyen d'une approche intégrée, et veille à ce que tous les fonctionnaires dans l'ensemble du pays aient les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour fournir efficacement des résultats aux Canadiens maintenant et pour l'avenir.

RESPONSABILITÉS

Créée en 2004, l'École de la fonction publique du Canada est responsable de voir à ce que les fonctionnaires aient les compétences et les connaissances nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions actuelles et relever les défis de leurs fonctions futures. Elle offre une vaste gamme d'activités d'apprentissage dans l'ensemble du pays afin de bâtir une capacité individuelle et organisationnelle et d'assurer l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique. Les messages clés liés aux priorités du gouvernement, comme le renouvellement de la fonction publique, sont diffusées en incorporant les éléments de ces priorités aux programmes de formation. L'École de la fonction publique du Canada est responsable d'offrir des cours qui favorisent une compréhension commune des valeurs et de l'éthique de la fonction publique parmi les fonctionnaires.

La *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique. Elle définit les responsabilités en matière d'apprentissage de l'employé, de l'organisation et de l'employeur, et elle décrit brièvement les exigences précises de l'employeur en ce qui concerne la formation. Les priorités en

> … l'initiative de renouvellement de la fonction publique, amorcée par le greffier du Conseil privé en 2006, vise à garantir que le gouvernement tire profit d'un effectif compétent et informé, maintenant et pour l'avenir. Ainsi, le recrutement stratégique et le perfectionnement des employés demeurent des facteurs importants, surtout dans le contexte économique actuel.
>
> **Source** : Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, Troisième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, février 2009.

matière de programmes établies par l'École de la fonction publique du Canada sont conçues de façon à fournir les résultats escomptés de la Politique.

L'École de la fonction publique du Canada a été créée en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, en fusionnant trois organisations qui offraient auparavant un apprentissage, une formation et un perfectionnement à l'échelle de la fonction publique : Formation linguistique Canada, Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion. L'École de la fonction publique du Canada fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor et fonctionne sous l'autorité de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* (Loi sur l'EFPC).

Un conseil d'administration est responsable de la conduite et de la gestion des affaires de l'École de la fonction publique du Canada. Ce conseil joue un rôle prépondérant dans la structure de gouvernance de l'École de la fonction publique du Canada et fait partie intégrante de sa planification, de sa reddition de comptes et de ses processus de prise de décisions stratégiques.

La Loi sur l'EFPC confère les autorités et la marge de manœuvre nécessaires pour améliorer la stabilité et la cohérence fonctionnelle d'une année à l'autre à l'appui de la réalisation du mandat de l'École de la fonction publique du Canada :

- **Pouvoir de réaffectation des recettes** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 18(2))
  Sous réserve des conditions fixées par le Conseil du Trésor, l'École peut, au cours de deux exercices consécutifs, dépenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation perçues durant le premier de ceux-ci.

- **Nomination du président** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 13(1) et article 14)
  Paragraphe 13(1): Après consultation du conseil par le ministre, le gouverneur en conseil nomme le président de l'École pour un mandat maximal de cinq ans; le président a rang et statut de sous-ministre.
  Article 14 : Le mandat du président peut être reconduit.

- **Pouvoirs de dotation** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 15(2))
  … le président peut recruter, au nom de l'École, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.

- **Pouvoir de gestion de la propriété intellectuelle** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 18(1)(b))
  Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le conseil peut fixer le montant ou le mode de calcul des redevances à verser … pour rendre disponibles, notamment par vente ou octroi de licence, les droits d'auteurs, marques de commerce ou droits de propriété analogues détenus par l'École ou placés sous son administration ou son contrôle.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Le tableau qui suit illustre le cadre complet des activités, des sous-activités et des sous-sous-activités de programme de l'École de la fonction publique du Canada qui ensemble contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens

1 Apprentissage de base Les fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	2 Développement du leadership organisationnel La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	3 Innovation dans la gestion du secteur public Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	4 Services internes Le processus décisionnel efficace s'appuie sur des stratégies intégrées visant à offrir des conseils et des renseignements ainsi que des services ministériels de très grande qualité
1.1.1 Orientation à la fonction publique : L'apprentissage fondamental permet la transmission de connaissances communes aux fonctionnaires		*3.1.1 Relations avec les clients ministériels :* Les organisations harmonisent leurs besoins en apprentissage avec les priorités gouvernementales	*4.1 Services de gestion et de surveillance*
1.1.2 Formation relative à la délégation de pouvoirs : Les gestionnaires de tous les niveaux sont outillés pour exercer leurs pouvoirs délégués de façon efficace		*3.1.2 Services de gestion du changement et activités internationales:* L'apprentissage permet de relever les défis et de mettre en œuvre les initiatives de changement	*4.2 Services des politiques gouvernementales* *4.3 Relations publiques et services de communication* *4.4 Services d'évaluation* *4.5 Services de gestion des finances* *4.6 Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement* *4.7 Services de gestion des installations et des biens* *4.8 Services de gestion de l'information* *4.9 Services des technologies de l'information* *4.10 Services de gestion des ressources humaines* *4.11 Services juridiques* *4.12 Vérification interne* *4.13 Autres services de soutien à la prestation*
1.2.1 Programmation pour les groupes fonctionnels : Les collectivités fonctionnelles sont identifiées et renforcées par l'apprentissage spécialisé		*3.2.1 Recherche en pratiques de gestion novatrices :* Assurer une meilleure compréhension des nouveaux enjeux et appuyer l'adoption de pratiques innovatrices	
1.2.2 Programmation pour le développement professionnel : Les besoins d'apprentissage commun en matière de gestion et de perfectionnement professionnel sont identifiés et satisfaits		*3.2.2 Conférences et événements:* Appuyer l'adoption de pratiques innovatrices au moyen d'activités d'apprentissage à grande échelle	
1.3.1 Accès aux services de formation linguistique : Accès efficace à une gamme de services de formation linguistique			
1.3.2 Services pour l'apprentissage et le maintien des acquis : Favoriser l'apprentissage et le maintien des acquis			

Légendes
Résultat stratégique
Activités de programme
Sous-activités de programme
Sous-sous-activités de programme
Sous-activités de programme interne

SOMMAIRE DU RENDEMENT

RESSOURCES FINANCIÈRES

(En milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales[1]	Dépenses réelles
96 601	157 909	139 728

RESSOURCES HUMAINES

(ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
940	881	59

SOMMAIRE DU RENDEMENT

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement 2008-09**
Le nombre d'activités d'apprentissage qui vise le perfectionnement du leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, ainsi que le nombre de participants.	Environ 900 activités d'apprentissage. Environ 220 000 jours-apprenants (nombre d'apprenants ou de participants multiplié par le nombre de jours en formation).	En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a offert 1 028 activités d'apprentissage avec 223 837 jours-apprenants.
Pourcentage des fonctionnaires qui ont participé aux activités d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada et qui jugent que la formation offerte répond à leurs besoins d'apprentissage et que l'investissement est utile pour leur employeur.	80 pour cent des participants aux activités d'apprentissage pensent que la formation offerte répondait à leurs besoins et était un investissement utile pour leur employeur.	Des questionnaires ont été distribués aux apprenants pour recueillir des données servant à mesurer ces indicateurs de rendement. Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des processus d'analyse et le regroupement des données. L'École de la fonction publique du Canada met en place un Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) qui permettra de mesurer ces indicateurs dans les années à venir.

[1] La hausse entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est constitué des revenus disponibles qui seront utilisés à l'exercice financier 2009-10 en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés.

(En milliers de dollars)

Activité de programme	2007-08 Dépenses réelles	2008-09[2]				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Apprentissage de base	86 040	68 829	68 829	113 545	99 091	Affaires gouvernementales
Développement du leadership organisationnel	17 056	13 133	13 133	21 207	20 382	Affaires gouvernementales
Innovation dans la gestion du secteur public	19 081	14 640	14 640	23 157	20 255	Affaires gouvernementales
Total	**122 177**	**96 602**	**96 602**	**157 909**	**139 728**	
Moins les reports de revenus[3]	(52 543)	(32 000)	(32 000)	(66 329)	(71 085)	
Plus : Coût des services reçus sans frais	13 149	--	14 103	--	14 800	
Total des dépenses du ministère	**82 783**	**64 602**	**78 705**	**91 580**	**83 443**	

CONTRIBUTION DES PRIORITÉS AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique
Consolider les gains réalisés dans l'établissement de l'apprentissage de base et l'amélioration des formations en leadership en mettant tout particulièrement l'accent sur les besoins d'apprentissage des collectivités fonctionnelles.	Continue	**Tous satisfaits** L'École de la fonction publique du Canada a élaboré et mis à jour des activités d'apprentissage en fonction de consultations avec les collectivités fonctionnelles pour cerner les besoins d'apprentissage et établir un ordre de priorités.	Cette initiative a contribué à faire en sorte que les fonctionnaires aient les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.
Lancer de nouvelles initiatives à l'appui du renouvellement de la fonction publique, axées sur l'apprentissage pour les gestionnaires.	Nouvelle	**Tous satisfaits** Une évaluation a été réalisée pour déterminer les besoins en apprentissage des gestionnaires. Un nouveau programme d'étude sur la gestion des ressources humaines ainsi que des outils pour créer des plans d'apprentissage personnel pour les gestionnaires ont été élaborés.	Cette priorité contribue à l'établissement des besoins en apprentissage des gestionnaires et prendre des mesures pour les combler.

[2] La hausse entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est constitué des revenus disponibles qui seront utilisés à l'exercice financier 2009-10 en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés.

[3] Conformément au paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'EFPC*

		Un nouveau cours en ligne sur les valeurs et l'éthique a été lancé à l'intention de tous les employés de la fonction publique. Un nouveau programme de leadership a aussi été lancé à l'appui du perfectionnement à tous les niveaux. Le Conseil du Trésor a approuvé l'utilisation du SHGA qui améliorera l'efficacité des opérations. Au niveau organisationnel, l'École de la fonction publique du Canada a achevé une initiative nationale de recrutement postsecondaire qui visait les concepteurs pédagogiques, a mis sur pied une nouvelle initiative de dotation pour constituer un bassin permanent de candidats évalués en partie et de candidats essentiellement qualifiés sur une base continue, a progressé dans l'élaboration d'un plan intégré 2008-11 (qui lie toutes les initiatives en ressources humaines au plan d'activité de l'École de la fonction publique du Canada) et a mis en œuvre une nouvelle politique interne qui exige que tous les cadres et les gestionnaires suivent une formation en valeurs et éthique.	
Identification d'options d'apprentissage novatrices pour la nouvelle génération de fonctionnaires, y compris un recours accru aux produits d'apprentissage en ligne et mixtes dans l'exécution des programmes.	Continue	**Tous satisfaits** On a insisté davantage sur l'apprentissage en ligne et mixte. Le Programme d'orientation à la fonction publique a été revu passant d'une formation de deux jours en classe à une formation d'un jour en classe, complétée par une formation en ligne. Des mesures initiales ont été prises pour la mise en œuvre du SHGA à l'appui d'une fonctionnalité améliorée de l'apprentissage en ligne. L'École de la fonction publique du Canada met à l'essai les technologies Web 2.0 pour encourager la collaboration et l'innovation en apprentissage et en partage du savoir. L'École de la fonction publique du Canada a élaborée une ébauche de stratégie du Web 2.0 et des études de cas, et a diffusé plusieurs événements et séances informelles sur Internet.	Cette priorité contribue à offrir des activités d'apprentissage sous des formats variés pour cibler efficacement les groupes d'apprentissage différents et répondre efficacement à leurs besoins.
Priorités en matière de gestion	**Type**	**Progrès accomplis**	**Liens avec le résultat stratégique**
Assurer la durabilité des programmes en raffinant et en élaborant des processus administratifs internes.	Continue	**Tous satisfaits** Par sa participation à l'examen stratégique horizontal des organismes centraux en ressources humaines, l'École de la fonction publique du Canada a trouvé des moyens d'être plus efficiente et efficace permettant d'harmoniser ses programmes avec les besoins d'apprentissage des ministères et organismes. Un processus d'examen annuel du programme d'étude a été lancé pour assurer que les programmes répondent aux besoins des clients et aux priorités de la fonction publique. On a approuvé l'utilisation du logiciel du SHGA dans le but d'intégrer et de rationaliser les processus administratifs opérationnels de l'apprentissage.	Cette priorité fait en sorte que les processus et les programmes pour atteindre le résultat stratégique de l'École de la fonction publique du Canada sont efficaces et adaptable aux changements des besoins et tendances de l'apprentissage.

ANALYSE DES RISQUES

L'apprentissage est un élément essentiel au renouvellement de la fonction publique. Il agit sur la capacité du gouvernement fédéral de recruter et de maintenir les talents nécessaires pour fournir des services de qualité au Canada et aux Canadiens.

En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a mis en œuvre une politique et un cadre de gestion du risque et a procédé à une refonte globale de son profil de risque organisationnel. On a cerné les principaux secteurs de risque, y compris la planification et la conception du programme d'étude, ainsi que la gestion des inscriptions, de la technologie de l'information et de l'effectif, tous jugés des risques relativement importants pour l'organisation. On a poursuivi la mise en œuvre des mesures d'atténuation sur une base continue.

L'École de la fonction publique du Canada a continué d'investir dans la conception et dans l'offre d'une série complète de produits et de services d'apprentissage à l'appui des priorités du renouvellement de la fonction publique. Un processus d'examen officiel du programme d'étude à l'échelle du ministère a été mis en œuvre et lié au cycle de planification. L'apprentissage mixte, y compris les méthodes d'apprentissage en ligne, a continué à être mis en œuvre afin d'optimiser l'efficacité des méthodes de prestation et le temps investi par les apprenants.

En ce qui a trait à la gestion des inscriptions, les quatre systèmes traditionnels qui étaient en place au moment de la création de l'École de la fonction publique du Canada en sont au bout de leur cycle de vie et doivent être remplacés pour assurer le maintien continu de la fiabilité du système, de l'intégrité des données et de la pertinence de l'information. Pour régler cette situation, l'École de la fonction publique du Canada a mis à jour son portail d'inscription, a créé une base de données harmonisée pour l'inscription et, suite à l'approbation définitive du Conseil du Trésor et le choix des fournisseurs, a amorcé le travail de mise en œuvre d'un SHGA. On s'attend à ce que le SHGA offrira une meilleure capacité de rendre compte, augmentera l'efficience opérationnelle et facilitera l'échange d'information avec les ministères et organismes.

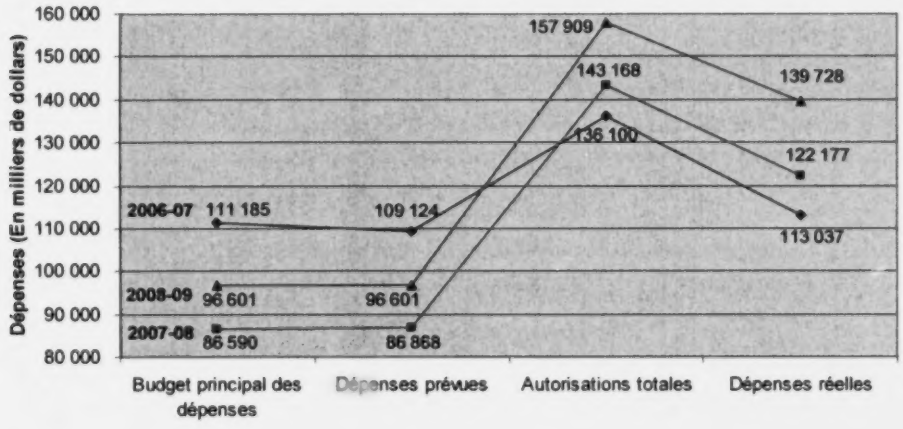
La gestion de la technologie de l'information est au cœur du succès de la mise en œuvre du SHGA et du soutien continue des opérations. L'École de la fonction publique du Canada fonctionne dans un milieu de service partagé avec des ententes établies sur les niveaux de service. Le dialogue avec le fournisseur de service partagé est constant pour ce qui est des exigences de l'organisation et de la surveillance de l'entente en place sur les niveaux de service. L'École de la fonction publique du Canada a décentralisé les fonctions de la technologie de l'information depuis sa création en 2004, mais depuis un effort concerté visant le regroupement organisationnel de ces fonctions a été entrepris afin de consolider le soutien global des priorités en matière de technologie de l'information.

La gestion de l'effectif a continué de présenter des défis en 2008-09. L'École de la fonction publique du Canada a continué d'évoluer et de mûrir ces dernières années, ce

qui a suscité des périodes de changement au sein de l'effectif. Des ajustements ont été apportés pour soutenir les priorités stratégiques et pour répondre à la demande de produits et services d'apprentissage, ainsi que pour harmoniser les activités d'apprentissage avec les priorités du gouvernement. La nature des activités de l'École de la fonction publique du Canada nécessite un ensemble d'habiletés spécialisées en formation des adultes de même qu'une connaissance profonde du contexte du gouvernement, combinaison qui n'est pas toujours facile à trouver.

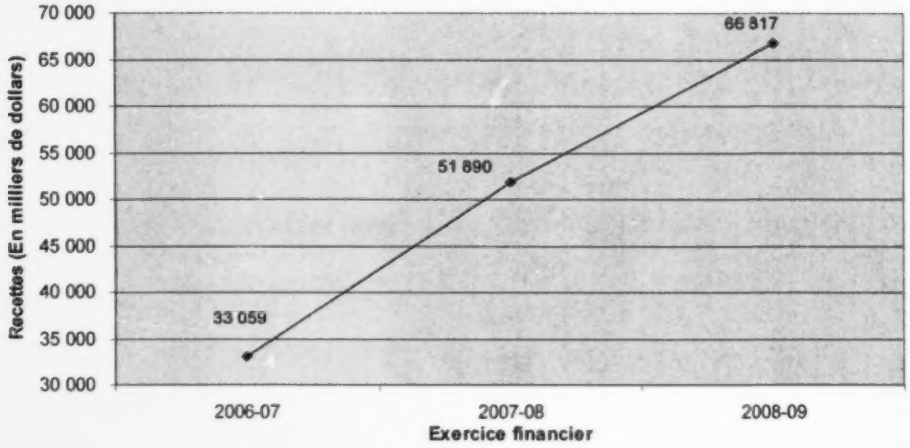
Des initiatives ont été lancées pour aider les gestionnaires dans leurs efforts de recrutement d'employés avec les compétences nécessaires au moment opportun et pour inciter ces employés à rester au sein de l'organisation. En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a dressé des plans de dotation et mis en œuvre des processus de dotation collective. Des plans d'apprentissage ont été dressés en tenant compte du perfectionnement professionnel des employés contribuant ainsi aux efforts de recrutement, à la motivation des employés, au développement des compétences et des habiletés, à l'amélioration du maintien en poste des employés et à la planification de la relève. De plus, on a effectué des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent pour comprendre les causes du roulement du personnel, mené des sondages internes sur le mieux-être en milieu de travail pour cerner les problèmes qui préoccupent et intéressent directement les employés et créé un groupe de travail sur le mieux-être en milieu de travail qui traite des questions des employés et propose des mesures correctives.

PROFIL DES DÉPENSES[4]



[4] La hausse entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est constitué des revenus disponibles qui seront utilisés à l'exercice financier 2009-10 en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés.

TENDANCE DES RECETTES[5]



CRÉDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS

(En milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)[6]	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2006-07 Dépenses réelles[7]	2007-08 Dépenses réelles[7]	2008-09 Budget principal des dépenses	2008-09 Dépenses réelles[8]
40	Dépenses de fonctionnement	77 310	59 643	58 154	57 962
40	Subventions et contributions	316	375	375	375
(L)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	8 642	9 613	6 072	10 304
(L)	Dépenses de revenus en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*	26 750	52 543	32 000	71 085
(L)	Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'État	19	3	--	2
Total		113 037	122 177	96 601	139 728

[5] La hausse pendant cette période est due à l'augmentation des cours offerts (plus de 20 pour cent) et des inscriptions (plus de 40 pour cent), et au changement des cours en langues officielles financés par le Conseil du Trésor en cours qui génèrent des recettes réglementaires.

[6] Désigne les dépenses que le ministère doit faire sans qu'il soit nécessaire de recourir à une loi de crédits.

[7] La totalité des dépenses réelles peut être trouvé dans les rapports ministériels sur le rendement pour les exercices financiers 2006-07 et 2007-08 et dans les comptes publics pour l'exercice financier 2008-09.

[8] Les dépenses réelles ont augmenté en raison de l'augmentation des revenus de l'exercice financier 2007-08 à l'exercice financier 2008-09.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'École de la fonction publique du Canada n'a qu'un seul résultat stratégique :

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

La raison d'être de l'École de la fonction publique du Canada est d'assurer que les fonctionnaires ont les connaissances et les compétences communes nécessaires pour servir les Canadiens. Elle accompli sa raison d'être en offrant une gamme d'activités d'apprentissage à tous les niveaux dans l'ensemble du pays.

L'École de la fonction publique du Canada surveille le nombre de ses apprenants et le nombre d'activités d'apprentissage qui visent le perfectionnement du leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes. De plus, elle fait le suivi du pourcentage des fonctionnaires qui ont participé à ses activités d'apprentissage et qui ont signalés que la formation offerte répondait à leurs besoins.

Le résultat stratégique de l'École de la fonction publique du Canada est soutenu par quatre activités de programme :

- L'apprentissage de base;
- Le développement du leadership organisationnel;
- L'innovation dans la gestion du secteur public;
- Les services internes (qui soutiennent les trois autres activités de programme).

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par la prestation de son résultat stratégique, l'École de la fonction publique du Canada offre des avantages à long terme aux Canadiens en s'assurant que les fonctionnaires dans l'ensemble du pays ont accès à l'apprentissage dont ils ont besoin pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour fournir des services de qualité aux Canadiens avec excellence maintenant et pour l'avenir.

ACTIVITÉS DE PROGRAMME POUR LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE

APPRENTISSAGE DE BASE

Activité de programme : Formation de base : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)			**Ressources humaines 2008-09 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
68 828	113 545	99 091	687	622	65

Résultats attendus	**Indicateurs de rendement**	**Objectifs**	**État du rendement**	**Sommaire du rendement**
Les fonctionnaires sont en mesure de mettre en pratique dans leur milieu de travail l'apprentissage de base offert par l'École de la fonction publique du Canada.	L'École de la fonction publique du Canada déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, qui sont en mesure de mettre en pratique, ou qui ont mis en pratique les connaissances acquises dans les activités d'apprentissage de base dans leur milieu de travail actuel ou futur.	Le niveau cible de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 pour cent.	Ne peut être déterminé[9]	Des questionnaires ont été distribués aux apprenants pour recueillir des données qui serviront à mesurer cet indicateur de rendement. Des progrès sont réalisés dans la mise en œuvre des processus d'analyse et le regroupement des données. L'École de la fonction publique du Canada met en place un SHGA qui permettra de mesurer ces indicateurs dans les années à venir.

ANALYSE DU RENDEMENT

À l'appui de son résultat stratégique, l'École de la fonction publique du Canada a offert une formation, a élaboré des stratégies et a fait progressé son recours à la technologie pour s'assurer que les fonctionnaires ont accès à l'apprentissage dont ils ont besoin pour exécuter leur emploi actuel et pour relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu dynamique et bilingue. Ces activités sont harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada et de gestion de la fonction publique.

[9] L'École de la fonction publique du Canada recueille les données sur la satisfaction des apprenants (évaluation de niveau 1) pour toutes les activités d'apprentissage. L'évaluation de niveau 1 comporte des questions sur l'intention de mettre en pratique le savoir acquis. La capacité de mettre en pratique et la mise en pratique réelle sont mesurées à un niveau d'évaluation plus élevé (niveaux 3 et les évaluations de programme), qui sont seulement effectués sur des activités d'apprentissage identifiées dans le plan d'évaluation.

Le programme *Orientation à la fonction publique* (OFP) est une formation pour tous les nouveaux fonctionnaires au sein de l'administration publique centrale (tel que prévu aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques)*. En 2008-09, il a fait l'objet d'une refonte passant de deux à un jour avec les objectifs de réaliser des plus grandes efficiences opérationnelles, en optimisant l'expérience globale des participants et d'assurer l'accès à la formation en temps opportun. Les participants sont maintenant tenus de réaliser deux modules en ligne avant de s'inscrire à une séance en classe. Plus de 10 400 participants ont terminé le programme en 2008-09. Les résultats de l'évaluation indiquent que pendant 2008-09, le programme a réalisé un gain de connaissances de 14 pour cent en comparant les résultats des tests avant et après le cours.

Formation sur la délégation de pouvoirs est un programme qui permet aux gestionnaires d'acquérir les connaissances nécessaires pour exercer leurs pouvoirs délégués. En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a créé une vision d'apprentissage mixte qui présente comment on pourra satisfaire la demande accrue pour cette formation par des outils d'apprentissage en ligne. L'initiative d'apprentissage mixte de la formation sur la délégation de pouvoirs a été lancée par un comité directeur au début de 2009.

Grâce à des efficiences fonctionnelles, l'École de la fonction publique du Canada a pu répondre à une demande particulièrement élevée pour l'OFP et pour la formation sur la délégation de pouvoirs en 2008-09. Les tableaux qui suivent illustrent la ventilation du nombre de séances offertes et d'employés participants à l'échelle nationale et régionale et dans la Région de la capitale nationale.

Ventilation des séances offertes d'OFP

Exercice financier	Cours offerts dans la Région de la capitale nationale		Cours offerts à l'échelle régionale		Cours offerts à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances	Nombre d'employés
2007-08	40	4 804	22	2 456	62	7 260
2008-09	55	5 568	47	4 916	102	10 484

Ventilation des séances offertes de la formation sur la délégation de pouvoirs

Exercice financier	Cours offerts dans la Région de la capitale nationale		Cours offerts à l'échelle régionale		Cours offerts à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances	Nombre d'employés
2007-08	181	3 992	120	2 675	301	6 667
2008-09	235	5 260	138	2 931	373	8 191

Des collectivités fonctionnelles existent lorsque des fonctionnaires partagent des objectifs de travail et des champs d'intérêt professionnels communs. En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a lancé l'élaboration d'un cadre stratégique pour une approche systématique de travail avec ces collectivités pour donner suite aux questions stratégiques, aux priorités qui se dégagent du renouvellement de la fonction publique et aux priorités clés des collectivités fonctionnelles.

Les programmes pour les domaines prioritaires identifiés comme la gestion de l'information (GI), la vérification interne (VI), les ressources humaines (RH), les finances et les acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers sont en développement et des progrès sont réalisés dans le cadre des programmes pour les collectivités émergentes comme les planificateurs ministériels, des sciences et de la technologie et les évaluateurs :

- un examen du programme d'étude de GI a été mené en fonction de l'élaboration de nouvelles politiques et directives dans ce domaine. Par exemple, les travaux ont commencé en 2008-09 en vue d'adapter le cours sur l'accès à l'information et la protection des renseignements privés conformément aux nouvelles politiques connexes promulguées en avril 2008;
- deux nouveaux cours ont été ajoutés à la série de cours pour la VI;
- un tronc commun pour les RH a été achevé, des cours de planification en RH ont été refondus et le programme d'étude pour la rémunération est en développement;
- un nouveau programme d'étude pour les spécialistes en finances est en développement;
- trois nouveaux cours en ligne pour la collectivité fonctionnelle des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers sont en développement, rapprochant le programme d'étude vers l'achèvement;
- des cours ont été créés pour les professionnels de la planification intégrée et des sciences et de la technologie;
- le travail a été entrepris pour analyser les besoins d'apprentissage de la collectivité des évaluateurs.

Par sa programmation du perfectionnement professionnel, l'École de la fonction publique du Canada vise à assurer que les besoins d'apprentissage communs de gestion professionnels soient identifiés et satisfaits. Pendant l'exercice financier 2008-09 :

- plus de 200 cours ont été offerts à plus de 4 600 fonctionnaires;
- environ 150 cours en gestion et en perfectionnement du leadership ont été offerts à près de 2 600 superviseurs et gestionnaires.

Programmes de leadership pour les gestionnaires – Aperçu de deux ans			
Total des séances offertes		**Total des participants**	
2007-08	**2008-09**	**2007-08**	**2008-09**
84	78	1 447	1 306

Programmes de perfectionnement en gestion pour les gestionnaires – Aperçu de deux ans			
Total des séances offertes		**Total des participants**	
2007-08	**2008-09**	**2007-08**	**2008-09**
51	72	918	1 358

De plus, en 2008-09, environ 150 protocoles d'entente (PE) ont été signés avec les ministères et organismes du gouvernement, dont 140 pour des cours de perfectionnement

professionnel et 10 pour une combinaison de cours sur le leadership et pour les collectivités fonctionnelles.

L'École de la fonction publique du Canada facilite la formation sur les langues officielles pour aider les fonctionnaires à acquérir et maintenir les compétences dans leur seconde langue officielle nécessaires pour travailler dans un milieu bilingue. En 2008-09, des plans d'apprentissage pour la seconde langue officielle ont été fournis à 1 266 fonctionnaires dans la RCN. Des services de formation linguistiques ont été offerts par l'École de la fonction publique du Canada à 41 étudiants ayant des troubles d'apprentissage.

Environ 80 groupes de formation linguistique ont été formés et 389 000 heures de formation ont été offertes par des fournisseurs externes préqualifiés. Également, environ 70 enseignants qualifiés sur place ont été offerts dans la RCN pour offrir un service de formation linguistique (à temps plein et partiel) à environ 2 500 à 3 000[10] fonctionnaires et 15 séances de formation des formateurs ont été offertes à plus de 300 enseignants externes qualifiés.

L'École de la fonction publique du Canada a entrepris l'élaboration d'une offre nationale permanente pour les services de formation linguistique afin de créer un cadre national en vue de normaliser la qualité de l'enseignement de la seconde langue officielle. Des outils normalisés en assurance de la qualité ont été mis en œuvre pour la formation linguistique.

D'importants progrès ont été réalisés dans les régions au niveau du partage et de la mise en œuvre de pratiques de pointe dans la formation et maintien de l'acquis en langue seconde. Des professeurs de langue sur place ont été fournis à des ministères dans les régions. En 2008-09, environ 6 250 jours-apprenants[11] d'enseignement d'une seconde langue officielle ont été offerts par des fournisseurs préqualifiés.

L'École de la fonction publique du Canada a promu l'adoption d'une prestation par classe virtuelle en offrant des démonstrations et en élaborant une série de services de formation et de conseils relatifs aux pratiques d'une classe virtuelle. De plus, l'outil en ligne, Cycle du maintien et de l'acquis linguistiques, a été créé pour la formation et le maintien des acquis en langue seconde et est accessible pour l'ensemble des fonctionnaires. Cet outil offre de nombreux produits d'autoapprentissage, des pratiques exemplaires pour améliorer et maintenir les compétences linguistiques, de même que des outils pour mesurer les compétences linguistiques et pour trouver un accompagnateur de langue. Ce produit guide l'utilisateur dans la création d'un plan d'apprentissage sur la seconde langue officielle et l'aide à optimiser ses compétences en langue seconde.

[10] Il s'agit d'une estimation, car les professeurs offrent des sessions libres ou un apprentissage informel n'ont pas toujours des outils adéquats ou le temps nécessaire pour comptabiliser efficacement la participation. L'École de la fonction publique du Canada prévoit mettre en œuvre de nouveaux outils qui permettront d'obtenir un compte plus exact dans les années à venir.
[11] Ceci est basé sur le calcul d'environ 43 800 heures d'enseignement divisés par 7 heures par jours.

LEÇONS APPRISES

Comme bonne pratique, l'École de la fonction publique du Canada effectue une évaluation de l'assurance qualité auprès de ses fournisseurs de services. En 2008-09, ce processus a permis à l'École de la fonction publique du Canada de déterminer le besoin pour élaborer des évaluations mesurables de l'enseignement en classe. Ainsi, l'École de la fonction publique du Canada a précisé ses ententes avec les fournisseurs externes afin de s'assurer d'y incorporer des critères d'évaluation mesurable de l'enseignement aux adultes.

Le remaniement de l'OFP, qui est passé de deux à un jour de formation, et l'intégration de modules en ligne ont donné lieu à la diminution des coûts directs de prestation d'environ 50 pour cent par session. Les économies réalisées par le nouveau modèle de prestation et l'investissement dans le contenu en ligne indiquent clairement que la réduction de 2,5 millions de dollars dans le financement découlant de l'examen stratégique de 2008 sera gérée avec une capacité de prestation continue du programme de 8 000 participants.

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

Activité de programme : Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)			**Ressources humaines 2008-09 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
13 133	21 207	20 382	106	121	(15)[12]

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la fonction publique sont satisfaits des cours, des programmes et des activités de perfectionnement en leadership reçus.	L'École de la fonction publique du Canada mesurera le taux de satisfaction des fonctionnaires avec les activités de leadership offertes.	La cible est que les activités en leadership reçoivent une note moyenne de 4 sur une échelle de 5 points sur la satisfaction globale.	Dépassé	La satisfaction globale a reçu une note de 4,49 sur une échelle de 5 points. L'état du rendement est fondé sur la moyenne des résultats de chacun des cours en leadership. Des progrès sont réalisés avec la mise en oeuvre du SHGA pour rendre compte de chaque séance de chaque cours, ce qui offrira une note pondérée plus précise. C'est ce que le SHGA permettra dans les années à venir.

[12] L'augmentation des ETP est attribuable au nombre de cours offerts en 2007-08 qui a doublé et à l'augmentation du nombre de journées d'apprentissage qui est passé de près de 13 500 jours à plus de 22 000.

Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants sont en mesures de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans leur milieu de travail.	L'École de la fonction publique du Canada déterminera le pourcentage de fonctionnaires qui ont l'intention de mettre en pratique, qui sont en mesure de mettre en pratique ou qui ont mis en pratique les connaissances acquises grâce aux activités de perfectionnement en leadership dans leur milieu de travail.	Le niveau cible de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 pour cent.	Sans objet	Les évaluations de niveaux 3 et les évaluations de programme sont effectuées en fonction des activités sélectionnées dans l'ensemble de l'École de la fonction publique du Canada. Selon le plan d'évaluation, aucune évaluation n'a été effectuée pour ce résultat en 2008-09.

ANALYSE DU RENDEMENT

L'École de la fonction publique du Canada contribue au renouvellement de la fonction publique en dotant les leaders existants et émergents de solides compétences en leadership par l'offre d'activités de perfectionnement du leadership. Elle soutien activement les ministères et organismes dans leur capacité d'élaborer et de retenir les talents de leadership parmi les gestionnaires, superviseurs, cadres et cadres dirigeants dans l'ensemble du Canada.

En 2008-09, le perfectionnement du leadership a pris de l'expansion en doublant le nombre de séances offertes à plus de 300 et en accroissant le nombre de journées d'apprentissage d'environ 8 500. Par ailleurs, les inscriptions à deux cours de longue date et bien établis, Leadership : réflexion et action (G305) et Leadership en période de transition (S208), ont augmenté de 20 pour cent en 2008-09, ce qui confirme la valeur de ces cours pour le perfectionnement en leadership.

Un nouveau guide, *La gestion des talents : Aperçu du perfectionnement en leadership*, a été élaboré en 2008-09 pour présenter les principaux programmes de perfectionnement en leadership offerts par l'École de la fonction publique du Canada ou par d'autres institutions de formation partenaires de la fonction publique. Ce guide soutient les sous-ministres dans la gestion de la planification de la relève des cadres supérieurs de leurs organisations.

En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a conçu une série de diverses interventions d'apprentissage, y compris une série d'ateliers d'accompagnement, dans le but de soutenir les cadres et les gestionnaires de tous les niveaux dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en gestion des ressources humaines. Ces cours ont été conçus à partir des résultats de la rétroaction des participants. Le taux élevé de satisfaction qu'ont exprimé les participants indique qu'il faut assurer le développement

des compétences en gestion au moyen d'activités d'apprentissage pertinentes et de grande qualité.

L'École de la fonction publique du Canada a offert aux cadres et aux gestionnaires des possibilités de perfectionnement des habilités et compétences qui favorisent la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des personnes, organismes et partenaires. Des activités d'apprentissage supplémentaires ont été offertes aux cadres supérieurs fournissant des occasions de perfectionnement sur les tendances et les approches en matière de gestion.

Le Programme avancé en leadership (PAL) vise les leaders prometteurs surtout au niveau des sous-ministres adjoints. Le programme a été introduit en 2008-09 et les premières et deuxièmes cohortes comprenaient environ 25 participants chacun. On a tenu compte des résultats de la rétroaction des participants, des cadres supérieurs et des professeurs pour améliorer le programme pour les cohortes subséquentes.

Le programme Le leadership et les cadres : un tout indissociable a été refondu pour :

- renforcer ce programme en réduisant les coûts;
- en accroître l'élément mixte du programme;
- traiter clairement des quatre compétences clés du leadership;
- l'harmoniser avec les pratiques de pointe.

L'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir le module pédagogique du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, en consultant les participants et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sur leurs besoins respectifs, et en mobilisant les participants dans la conception des événements pour assurer que le programme réponde à leurs besoins et à ceux de l'ensemble de la fonction publique.

Un nouveau programme de perfectionnement du leadership, intitulé *i*leadership a été conçu, élaboré et lancé en 2008-09. Ce nouveau programme, qui vise les superviseurs de première ligne et les employés aux niveaux EX moins 3 et 4, a pour but de développer les compétences de base en gestion et en perfectionnement du leadership pour la prochaine génération de gestionnaires.

En 2008-09, une première cohorte de l'École de la fonction publique du Canada a réussi Leadership sans frontière, une coentreprise de quatre pays conçue pour bâtir de meilleures compétences en leadership pour traiter des enjeux complexes en comparant les pratiques exemplaires entre les juridictions. L'École de la fonction publique du Canada est maintenant engagée dans une série de nouveaux projets à l'appui du développement d'une capacité en leadership international.

L'École de la fonction publique du Canada a consolidé des produits existants, y compris une série de séminaires pour les leaders et les cadres dirigeants afin d'améliorer leur compréhension des enjeux clés de la fonction publique. Elle a conçu de nouvelles

interventions d'apprentissage et a mis à jour ses services pour renforcer la capacité de leadership et de gestion des cadres, des sociétés d'État et des premiers dirigeants des organismes fédéraux.

Pour mettre la technologie au service de la création et du soutien des collectivités de pratique et des réseaux d'échange d'informations et de diffusion des pratiques de pointe, l'École de la fonction publique du Canada a créé un espace de travail basé sur la coopération en ligne pour le développement du programme *i*leadership et pour un usage interne. Elle dirige également divers aspects de l'expansion et de l'utilisation du Web 2.0 dans l'ensemble du secteur public pour le développement et l'échange de pratiques de pointe, comme le réseau GCPEDIA, un wiki facilement accessible à l'ensemble du gouvernement et qui offre un espace de travail de coopération pour les fonctionnaires.

LEÇONS APPRISES

Plusieurs régions ont dû annuler ou reporter des cours en leadership offerts à leur horaire à cause du nombre d'inscriptions insuffisant pour couvrir les frais. L'École de la fonction publique du Canada explore les raisons du petit nombre d'inscriptions aux séances sur le leadership en région pour répondre de manière plus efficace aux besoins en matière de perfectionnement du leadership dans les régions et pour planifier ses cours en conséquence.

L'École de la fonction publique du Canada doit commercialiser plus tôt ses activités de perfectionnement en leadership pour mieux cibler ses activités de promotion par divers moyens (c.-à-d. témoignages des participants, kiosques dans les ministères et autres). L'École de la fonction publique du Canada considère également l'analyse de la valeur des commentaires des diplômés et de leur participation aux activités de mise en marché et de réseautage.

Les ministères et organismes fédéraux ont exprimé un plus grand intérêt pour les interventions ciblées sur les équipes pour que leurs membres apprennent ensemble. C'est particulièrement le cas dans les domaines comme l'accompagnement. L'École de la fonction publique du Canada a observé qu'elle doit être souple et sensible pour répondre aux demandes des ministères. De même dans les régions, l'École de la fonction publique du Canada a appris que les niveaux supérieurs doivent travailler à offrir les cours lorsqu'on sait qu'une masse critique s'intéresse à un cours particulier.

INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIQUE

Activité de programme : Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)			**Ressources humaines 2008-09 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
14 640	23 157	20 256	147	138	9

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Les organisations de la fonction publique ont accès aux outils et services pouvant les aider à intégrer leur apprentissage, à gérer le changement et à innover.	L'École de la fonction publique du Canada fera le suivi du nombre d'organisations à qui elle a fourni des services d'innovation en gestion du secteur public.	La cible est de 25 ministères et organismes.	Satisfait	L'École de la fonction publique du Canada a offert des services et des outils à plus de 50 ministères et organismes y compris les services de gestions du changement organisationnel, des tables rondes sur la planification intégrée et la conférence Manion sur l'innovation du secteur public.
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, gèrent le changement et innovent en adaptant les pratiques de pointe.	L'École de la fonction publique du Canada mesurera le taux de satisfaction des organisations du secteur public pour ses services d'innovation en gestion du secteur public.	La cible est un taux de satisfaction de 80 pour cent.	Satisfait	Les services de gestion du changement de l'École de la fonction publique du Canada ont reçu un taux de satisfaction global de plus de 80 pour cent et la conférence Manion a reçu un taux de satisfaction global de 96 pour cent.

ANALYSE DU RENDEMENT

À l'automne 2008, l'École de la fonction publique du Canada a effectué une analyse formelle au niveau national des besoins en apprentissage auprès de ministères sélectionnés à l'automne 2008. Les renseignements recueillis par cette analyse des besoins en apprentissages sont utilisées pour mieux comprendre les besoins et les priorités émergents des clients, un intrant clé de la prise de décisions, de l'établissement des priorités et des processus de révision des programmes d'étude, afin de mieux harmoniser la série de cours de l'École de la fonction publique du Canada aux besoins et aux priorités émergents de sa clientèle. Consciente que la collectivité d'apprentissage interministérielle est un forum clé d'échanges sur les pratiques de pointe, les priorités d'apprentissage et le changement continue, l'École de la fonction publique du Canada s'est aussi engagée et a soutenu plusieurs réseaux importants d'apprentissage

interministériel à plusieurs niveaux. Plus précisément, l'École de la fonction publique du Canada :

- a présidé le réseau des Coordonnateurs de la formation indispensable (CFI), en contribuant à la refonte du programme Orientation à la fonction publique, et a mis sur pied un Groupe de travail des communications pour les CFI pour traiter des enjeux et défis de communication relatifs à la formation indispensable;
- a présidé le Forum des chefs d'apprentissage (FCA) qui discute des enjeux d'intérêt commun de la communauté d'apprentissage. En 2008-09, le FCA a mis sur pied un groupe de travail stratégique pour analyser les enjeux, élaborer des positions et recommander des approches à la communauté d'apprentissage élargie;
- a présidé le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement. Une réalisation clé du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement pendant la période du rapport a été la mise en place d'un inventaire horizontal de possibilités de perfectionnement du leadership et en gestion au sein des ministères et organismes;
- a fourni des comptes rendus mensuels au Conseil des ressources humaines (CRH) sur les enjeux clés et initiatives d'apprentissage;
- a soutenu le leadership du Réseau des coordonnateurs de l'apprentissage en collaboration avec, par exemple, le Manitoba Human Resources Council, pour élaboré un soutien stratégique de l'apprentissage dans la région centrale des Prairies.

L'École de la fonction publique du Canada a travaillé à la création d'une approche intégrée pour l'incorporation de la recherche sur les pratiques de pointe de la planification intégrée, de la mobilisation des employés, de la dotation collective et sur le recours croissant aux outils Web 2.0 dans ses cours et programmes. La recherche a été effectuée avec les principaux spécialistes des collectivités fonctionnelles clés pour cerner les pratiques de pointe et émergentes et appuyer davantage le développement de la conscience communautaire et de la capacité. Les résultats de cette recherche ont été incorporés aux cours et aux programmes d'apprentissage, aux guides, aux rapports, aux sites en ligne des collectivités et aux conférences. Également, de la recherche continue sur les nouvelles méthodes d'apprentissage et d'enseignement ont été entrepris ce qui a mené à la création d'une approche novatrice pour forger la capacité de jugement des cadres au moyen d'une méthode de dialogue à partir de cartes.

Pour ce qui est des partenariats avec les établissements d'enseignement, le Séminaire universitaire annuel de l'École de la fonction publique du Canada a eu lieu en mai 2008 auquel ont participé plus de 50 universitaires et cadres supérieurs. Les enjeux actuels de la gestion publique ont été débattus comme le meilleur équilibre entre l'innovation, le risque et le contrôle. Le séminaire a eu un taux de satisfaction de 87 pour cent. Aussi, la conférence John L. Manion a été tenue le 7 mai 2008 intitulée « Prendre au sérieux l'innovation au sein de la fonction publique ». Elle a réuni 366 personnes et a reçu un taux de satisfaction de 96 pour cent. En vertu du Programme visant les fonctionnaires en résidence, cinq fonctionnaires ont reçu l'approbation, avec ou sans condition, de procéder

à une affectation comportant de l'enseignement et/ou de la recherche dans une université canadienne. En vertu du programme professionnel Fulbright de mi-carrière du gouvernement du Canada, deux postulants de 2007-08 ont reçu en 2008-09 l'approbation définitive d'étudier dans une université américaine. En 2008-09, trois autres demandes ont été reçues.

Pour mieux soutenir le rôle des sous-ministres champions du programme universitaire élargi qui a pour but de forger des relations plus solides entre la fonction publique et les universités sur des questions d'intérêt commun, 10 Champions et 12 universités supplémentaires se sont ajoutés au programme ce qui porte la taille du programme à 23 champions dans 29 établissements. De plus :

- deux réunions de tous les champions et une réunion seulement pour les champions de l'Ontario ont été tenues;
- un réseau a été créé composé d'employés qui soutiennent les sous-ministres dans leur rôle de Champion;
- une section dédiée sur le site web externe de l'École de la fonction publique du Canada a été lancée pour partager les informations, les pratiques exemplaires et les outils au sein de ce réseau de soutien.

En 2008-09, le groupe de changement organisationnel a travaillé avec 22 ministères pour continuer d'élargir sa base de clients et pour travailler avec des équipes complètes en vue d'améliorer le leadership organisationnel.

LEÇONS APPRISES

L'École de la fonction publique du Canada a constaté que le partage ou le rapport sur la collecte de renseignements du client (ce qui inclut l'analyse des besoins en apprentissage et les résultats de la rétroaction des clients) étaient limités. L'élaboration et la mise en œuvre de rapport plus systématique sur les renseignements est une priorité clé pour 2009-10. En particulier, il sera essentiel d'assurer que le rapport sur les renseignements soit bien harmonisé avec les processus de planification, de conception et de prise de décision de l'École de la fonction publique du Canada.

Étant donné l'intérêt marqué de la part des universités pour engager des fonctionnaires au moyen des programmes des sous-ministres champions du programme universitaire et des fonctionnaires en résidence, l'École de la fonction publique du Canada a trouvé de plus en plus important de promouvoir une représentation régionale dans ces programmes et continuera de le faire.

SERVICES INTERNES

Activité de programme : Services internes : Le processus décisionnel efficace s'appuie sur des stratégies intégrées visant à offrir des conseils et des renseignements ainsi que des services ministériels de très grande qualité					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-09 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
15 870	36 254	36 228	304	288	16

ANALYSE DU RENDEMENT

Les services internes appuient le progrès de l'École de la fonction publique du Canada et l'accomplissement de son résultat stratégique.

Politique ministérielle, gouvernance et planification

- Compte tenu du renouvellement de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada a rédigé un addenda au Rapport quinquennal au Parlement en 2008-09 qui établit son orientation pour les cinq prochaines années et donne les grandes lignes d'un cadre d'évaluation en fonction du progrès qui pourrait être évalué.
- Une nouvelle politique ministérielle sur les protocoles d'entente a été élaborée pour l'École de la fonction publique du Canada qui sera mise en œuvre en 2009-10.
- En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a créé un outil automatisé de planification intégrée en vue de rationaliser le processus de planification et de faciliter la collecte et l'analyse des données, contribuant ainsi à une prise de décision et à une prestation de services plus efficaces.
- En 2008-09, les cotes du cadre de gestion et de responsabilisation de l'École de la fonction publique du Canada ont augmenté dans les principaux secteurs de gestion, démontrant que la fusion des trois anciennes organisations pour créer l'École de la fonction publique du Canada a progressé avec succès.

Communications internes

- En 2008-09, un nouveau site intranet ministériel a été lancé comme premier véhicule de communication interne de l'École de la fonction publique du Canada.

Rapports au sujet des inscriptions et des apprenants

- L'École de la fonction publique du Canada a amorcé en 2008-09 la mise en œuvre du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) en vue de fournir de manière plus efficace et efficiente aux administrateurs généraux les rapports sur

l'apprentissage des employés, de répondre aux besoins accrus en efficience opérationnelle et de faciliter le partage de l'information sur l'apprentissage des employés avec les ministères et les organismes centraux.

- En collaboration avec d'autres ministères et organismes, le SHGA est conçu pour être utilisé comme système normalisé de gestion de l'apprentissage dans l'ensemble du gouvernement et a été reconnu par le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada comme système partagé ou occasion de regroupement des services.

Évaluation de l'apprentissage et du programme

- Le plan d'évaluation quinquennal de l'École de la fonction publique du Canada a été révisé pour tenir compte des priorités actuelles et pour fournir de l'information pour la prise de décision et l'amélioration de l'exécution du programme. En 2008-09, des progrès ont été réalisés pour commencer la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement harmonisé avec l'architecture des activités de programme.

Services régionaux intégrés

- En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a continué de faire des progrès dans l'extension de la portée des cours qu'elle offre dans les régions à l'extérieur de la RCN pour mieux harmoniser avec la démographie de la fonction publique.

Services financiers

- L'Outil de gestion des dépenses a été mis en œuvre, permettant l'amélioration du processus de remboursement des frais de déplacement en réduisant le temps de traitement des demandes de 4 à 6 semaines à environ 5 jours. Cet outil est un exemple clé de la contribution de l'École de la fonction publique du Canada à l'initiative de l'écheveau de règles qui vise à rationaliser les processus et à favoriser l'efficience. Cette initiative a permis d'équilibrer le besoin de contrôles financiers et la satisfaction des clients.
- L'École de la fonction publique du Canada a réussi à négocier un nouveau partenariat d'hébergement de support des systèmes financiers avec un autre ministère faisant usage du SAP. La conversion vers le nouvel environnement du SAP s'est terminée en 2008-09 pour entrer en fonction le 1er avril 2009.
- L'École de la fonction publique du Canada a raffiné son modèle d'établissement des coûts conformément aux nouvelles lignes directrices du Conseil du Trésor. La mise en œuvre de ce modèle a permis d'établir le coût de plus de 240 produits et services dans l'ensemble de l'École de la fonction publique du Canada.
- Les rapports mensuels sur les écarts ont renforcé la responsabilisation, la transparence et les rapports, et ont amélioré la prise de décision.

Services administratifs

- Un nouveau mandat et cadre de référence ont été approuvés par le Comité de gestion de l'École de la fonction publique du Canada pour le Comité d'examen des marchés (CEM), ce qui a amélioré la gouvernance et les processus. Un nouveau guide de référence sur les marchés a été distribué aux agents administratifs et gestionnaires, qui comprenait une section sur l'achat écologique.

Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)

- L'École de la fonction publique du Canada a concentré ses efforts en GI-TI sur le développement et le soutien continu de son portefeuille Web et d'applications uniques, sur la gouvernance de la TI et sur la conformité aux politiques et directives.
- En 2008-09, le système de bases de données de l'École de la fonction publique du Canada a été amélioré pour y inclure les données sur l'apprentissage mixte du SHGA pour faciliter l'échange de données entre divers systèmes traditionnels d'inscription et pour assurer l'intégrité des données.
- Pour augmenter la capacité de la GI au sein de l'École de la fonction publique du Canada, une stratégie de programme d'amélioration de la gestion de l'information a été élaborée et un nouveau système de classification de l'information a été déployé.

Ressources humaines

- En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a commencé à se servir d'un processus de dotation novateur appelé « dotation juste-à-temps » pour créer un inventaire continu de candidats partiellement évalués, réduisant le besoin d'un processus annoncé individuel.
- Des sondages internes sur le mieux-être en milieu de travail ont été menés en mai et octobre 2008. Les dirigeants de chaque direction générale ont élaboré des plans d'action adressés aux domaines où les sondages ont conclu que des améliorations étaient nécessaires. Des entrevues de fin d'emploi ont aussi été effectuées pour mieux cerner les enjeux en milieu de travail.
- Des ententes de gestion de rendement des cadres ont été affichées sur le site intranet pour promouvoir la transparence et pour assurer que les employés comprennent comment leurs responsabilités s'inscrivent dans les priorités de l'École de la fonction publique du Canada.
- Des progrès ont été réalisés concernant les programmes de perfectionnement et d'avancement professionnel. Par exemple, un programme pour spécialistes en ressources humaines a été lancé et un programme de spécialistes en apprentissage est en voie d'élaboration qu'on prévoit lancer à l'automne 2009. De plus, l'École de la fonction publique du Canada a l'intention de développer et de mettre en œuvre un programme de groupe de soutien administratif pour son Centre de contact avec la clientèle.

Vérification interne

- L'École de la fonction publique du Canada est devenue en tout point conforme aux exigences de la nouvelle *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor (CT), car le comité ministériel de vérification, qui comprend des membres externes, s'est rencontré deux fois en 2008-09.
- L'École de la fonction publique du Canada continue à instituer un Bureau du dirigeant principal de la vérification indépendant avec un niveau approprié de planification des ressources, de dotation et de recrutement de professionnels en vérification.
- L'École de la fonction publique du Canada a élaboré des politiques et procédures appropriée pour guider la fonction de vérification interne, y compris l'élaboration du processus d'amélioration de l'assurance qualité en vérification interne afin d'assurer la conformité avec les normes de la *Politique sur la vérification interne* du CT et avec les pratiques professionnels de l'Institut des vérificateurs internes.
- L'École de la fonction publique du Canada a élaboré et débuté la mise en œuvre d'un plan triennal approuvé de vérification fondé sur les risques entièrement harmonisé avec l'architecture des activités de programme.

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

Les principales données financières présentées dans le présent *Rapport ministériel sur le rendement* visent à dresser un portait sommaire de la situation et des opérations financières de l'École de la fonction publique du Canada. Un état financier plus détaillé est présenté sur le site Web de l'École de la fonction publique du Canada, à l'adresse : http://www.csps-efpc.gc.ca/aut/cdo/index-fra.asp

(En milliers de dollars)

État condensé de la situation financière À la fin de l'exercice (31 mars 2009)	**Variation en %**	**2009**	**2008**
Actifs financiers	-70%	1 664	5 581
Actifs non financiers	9%	3 326	3 061
TOTAL DES ACTIFS	-42%	4 990	8 642
Passif	8%	31 818	29 596
Équité	28%	(26 828)	(20 954)
TOTAL	-42%	4 990	8 642

(En milliers de dollars)

État condensé des opérations financières À la fin de l'exercice (31 mars 2009)	**Variation en %**	**2009**	**2008**
Total des dépenses	19%	157 828	133 078
Total des revenus	29%	66 817	51 890
COÛT NET DES OPÉRATIONS	12%	91 011	81 188

La diminution des actifs financiers est attribuable à une réduction de 3,9 millions de dollars des comptes débiteurs. Cela découle directement des améliorations apportées tout au long de l'année au processus de collecte et des efforts accrus pour envoyer les factures en temps opportun au moyen du système d'inscription et de gestion des apprenants.

GRAPHIQUE DES PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

LISTE DES TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp

- Sources des revenues disponibles et des revenues non disponibles
- Frais d'utilisation
- Renseignements sur les dépenses de projets
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Vérifications internes
- Évaluations

AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

- Rapport au Parlement 2001-2006 de l'École de la fonction publique du Canada
- Addenda au rapport quinquennal au Parlement
- Rapport sur les plans et les priorités 2008-09
- *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*
- *Loi sur la modernisation de la fonction publique*